

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peran Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu kepemimpinan bermaksud kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. (Toha, 2010: 9).

Menurut Mintzberg ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hierarkinya, peran- peranan itu antara lain :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)
Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini, yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas manajer, dan hal – hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antar pribadi. Aktivitas – aktivitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan – kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Status menghendaki manajer harus selalu mengadakan kontak tertentu padapihak – pihak luar. Hubungan antarpribadi ini mau tidak mau harus dijalankan manajer sebagai suatu peranannya.
2. Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (*Informasional Role*)
Peran yang bersifat informasional diatas meletakkan manajaer pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan – hubungan ke luar membawa padanya mendapatkan informasi yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan – kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya.
3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)
Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan – keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan.

Mintzberg berkesimpulan bahwa sebagian besar tugas manajer pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem

pembuatan strategi organisasinya. Dengan kata lain, manajaer terlibat secara substansial didalam setiap pembuatan keputusan organisasinya. Keterlibatannya ini disebabkan karena : (1) secara otoritas yang formal manajer adalah satu – satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan – tindakan yang penting atau yang baru dalam organisainya; (2) sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai- nilai organisasi; (3) keputusan – keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya. Oleh sebab itu peranan pembuatan keputusan oleh manajer merupakan peranan yaang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang dapat membedakan manajer dengan pelaksana.

Peranan menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh (Soerjono, 2006. 238) peranan adalah suatu konsep prihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma-norma yang dikembangkan dengan posisi tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini Merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan terutama seorang pemimpin, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi

tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Menurut (Harbani, 2010: 33) Pemimpin mempunyai peranan yang cukup kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun peran kepemimpinan adalah sebagai berikut yaitu:

- a. Peran Pengambilan Keputusan, Yaitu kewenangan pemimpin untuk mengambil keputusan dalam menentukan arah dan melakukan perbaikan manajemen pada sebuah organisasi.
- b. Peran Mempengaruhi
Peran pemimpin birokrasi harus mampu memberikan pengaruh dalam kelangsungan organisasi.
- c. Peran Motivasi
Peran motivasi merupakan sebuah peranan yang bertujuan sebagai pemotivasi struktural dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota. Dengan kata lain pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada anggota dalam melaksanakan tujuan organisasi.
- d. Peran Antar Pribadi
Peran antar pribadi yang dimaksud adalah peran pemimpin dengan anggota secara pribadi, hal ini untuk meningkatkan rasa kebersamaan antara pemimpin dengan anggota.
- e. Peran Informasional
Peran informasional merupakan peranan yang dilakukan oleh pemimpin untuk melakukan serta memberikan informasi kepada anggota serta menanyakan informasi kepada anggota dalam merumuskan sebuah tujuan organisasi.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Strategic Planning Mahsum (dalam Sembring, 2012:81).

Selanjutnya Bernadin dan Russel pada Ruky (dalam Sembring 2012:81) memberikan definisi tentang *Performance* sebagai berikut :

“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during specified time period (Kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diproduksi dari fungsi – fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).”

Menurut Armstrong dan Baron (1998: 5), mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Colquitt, LePine dan Wesson (dalam Wibowo 2016: 2) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja akan dianggap memenuhi standar apabila permintaan akan informasi ditangani dengan segera akan sangat membantu dalam semangat *“can do will do”* dan disampaikan dalam bentuk yang dikehendaki oleh pemakai informasi.

Perbaikan dan peningkatan kinerja sebagai bagian proses yang berkelanjutan dari manajemen kinerja perlu ditangani baik pada tingkat organisasi maupun individu. Kinerja yang buruk bisa terjadi akibat kepemimpinan yang buruk atau sistem kerja yang salah. Semuanya mungkin akibat kegagalan dari orang yang berada diatas untuk menetapkan harapan yang ditentukan dengan baik dan jelas bagi suatu kinerja yang baik.

Menurut Gibsop (dalam Paslong 2016:176) mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan

pekerjaan, dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja dicapai secara individual yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri – sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Pekerjaan tidaklahh bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berorganisasi. Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri dilingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (pro) terhadap lingkungan sehingga dapat menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Sedangkan menurut Henry Simamora (Henry dalam Mangkunegara, 2009 : 14) yang dikutip oleh Mangkunegara, Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 7 (tujuh) faktor yaitu :

1) Faktor Individu

Kinerja Individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, kinerja adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*. (Mangkunegara, 2009 : 15).

2.2.3 Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson Indikator Kinerja (Wibowo, 2016 : 86 – 88) yaitu sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimana yang akan datang, dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3) Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja malah tujuan yang bermakna dan berharga.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bsgi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasimotivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakuka pekerjaan termasuk waktu melakukam pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanyan kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.2.4 Penilaian atau Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 127) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota – anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas – aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi,kompensasi, pelatihan (training), pengembangan manajemen karir dan lain – lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk

memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Knicki (dalam Wibowo, 2016 : 225) Mengemukakan sebagai berikut : pendapat yang bersifat atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan persone. Selanjutnya Newstrom dan Davis yang dikutip oleh (Wibowo, 2016 : 225) mengemukakan bahwa “suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya”. Kemudian menurut (Wibowo, 2016 : 226) menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan Masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangan dengan mengukur seberapa naik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi *reward*.

Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah *reward* lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

2.2.5 Tujuan Penelitian dan Evaluasi Kinerja

Tujuan penelitian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sadarmayanti (2014 : 264- 264) adalah :

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang / rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memicu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2.6 Manfaat Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Mengingatkan bahwa orang sering lupa membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Menurut Harvard (dalam Wibowo 2016 : 192) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang
3. Memberikan orang target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk mencatat dikemudian hari
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan
6. Melobi penilain untuk kepentingan politis dan bahkan akhir yang meragukan
7. Mendapatkan kesenangan khusus
8. Menyepakati tujuan pembelajaran
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian

12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya

13. Menjaga perusahaan atau pegangan utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Dari apa yang diungkapkan Harvard diatas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumberdaya manusia saja, tetapi dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Selain itu ada beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Sedarmayanti, 2014 : 264 – 265) :

1) Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pemimpin maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2) Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuan.

3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melaui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4) Penyesuaian kompensasi

Melaui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dsb.

5) Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan.

6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerja

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Adapun secara singkat manfaat penilaian ialah sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan
7. Kesempatan kerja sama
8. Tantangan dari luar
9. Umpan balik terhadap sumber daya manusia

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja yaitu berupa perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, tantangan dari luar atau tantangan untuk masa yang akan datang didalam sebuah organisasi itu

sendiri, kesempatan kerja yang sama (adil dengan semuanya) agar pengawasan dapat memperbaiki kinerjanya.

